文心蘭花卉產銷班個案研究(一)

◎農試所農經系　張采蘋

一、前言

臺灣農業快速轉型，產銷結構發生重大變化，加上入關在即，所面臨的衝擊更大。產銷班組織的發展，在此一階段更是受到高度的重視，蓋因自由經濟體制下的現代工商社會，各種組織機構之活動多樣化、複雜化，企業組織扮演著經濟發展之樞紐角色，它運用了各種人力、物力及財力資源，經過實體轉化生產，提供社會所需的財貨及勞務，一方面「市場機制」提供媒介轉換功能，另方面「管理活動」發揮操作營運效能，促使產銷活動生生不息，成為現代社會進步的原動力。

各個產銷班的成立，固然各有其目的與背景，站在政府輔導產銷班的立場而言，我們希望透過健全產銷班的組織體制，提昇產銷班運作能力，促進其企業化經營的機制，以便能立足於競爭激烈的現代化社會，為自己爭取永續發展的空間。然而，產銷班的「成功因素」目前並無定見，目前各產銷班的組成形式、參與人員、經營方式等均各有差異，因此，績效亦各有長短。本文選擇文心蘭花卉產銷班，透過個案研究的方法，介紹其班組織運作方式，分析其營運成效，並提出未來營運之建議，希望透過互相的觀摩學習，對產銷班的營運有正面的助益。

二、個案簡介

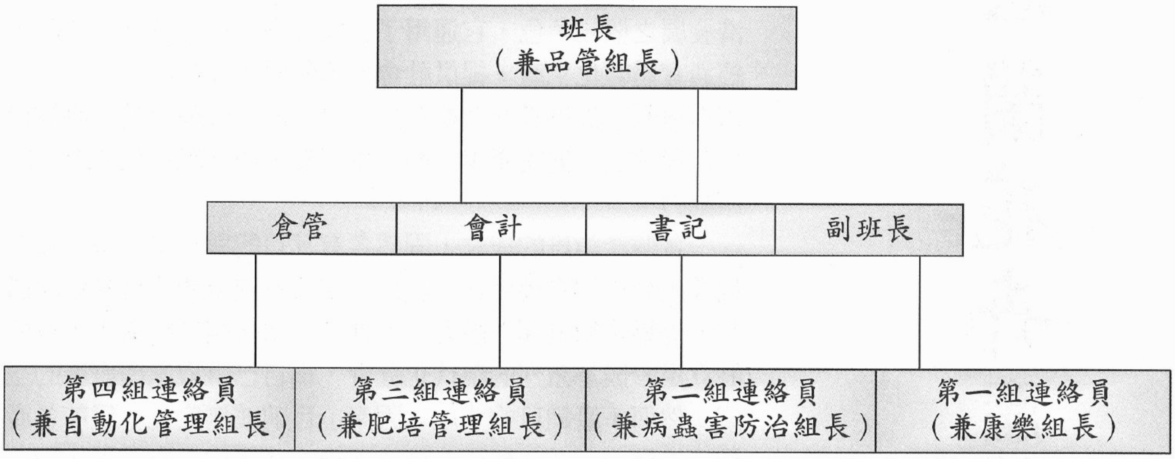
本班成立於民國八十二年八月，隸屬台中市政府管轄，由台中市農會輔導。成立之初計有班員十人，從事文心蘭栽培銷售事業。隨著文心蘭切花外銷的不斷發展成長，班組織規模也不斷擴大，最多時班員曾達二十人之多。然為凝聚共識，及基於專業生產和企業化經營理念的整合汰換，現有班員十五人，栽培面積7.8公頃，文心蘭面積5.2公頃。

本班位於台中市郊，屬大坑風景區，境內全部為山區。班成立之前，大部份居民從事柑桔及竹筍栽培，工作粗重，收入有限。本班成立主要目的在於改變農業經營形態，以提倡精緻農業生產，增加收益，提升年輕農民留農意願，為農業生產注入活源。同時也希望藉著班組織的運作，提升班員的生產技術水準，並進一步達成勞力支援、共同採購、共同

作者：張副研究員采蘋
聯絡電話：(04)3302301轉657

選別、共同運銷、共同計價的企業經營運作模式，提升經營效率，降低產銷成本，提升文心蘭切花品質，建立本班品牌，開拓國內外市場，服務同業。

本班設班長一人掌理班務，並兼品管組長，下設副班長一人，書記一人，會計一人及倉管一人，組織系統圖如下：



本班主要作物爲文心蘭切花，次爲火鶴切花，設有集貨場65坪，與文心蘭種苗馴化場一處；田間生產管理由班員個別管理，資材則視班員需求由產銷班辦理共同採購，以降低班員生產成本；班員年產文心蘭切花約20萬支，盛產期在9-11月，主要以外銷日本爲主，內銷爲輔；切花由班員自行採收後運交班集貨場進行共同分級作業。

共選共計爲本班營運之重要特色，班長負責掌理集貨、分級及運銷工作。產品依據外銷日本之需求分爲A、B、C三級，由班長會同貿易商調配運送地點與數量，D級品專供內銷用，等外品則由班員自行處理，以維持班產品之品牌形象與水準。目前外銷方面委由利欣公司以委託拍賣方式外銷日本，內銷則送拍賣市場拍賣。

此外，爲達運銷之經濟規模，並強化議價能力，本班除辦理班員共同運銷外，並接受中部地區文心蘭切花業者委託運銷。目前參加共同運銷人數計約60-70人。86年共同運銷文心蘭切花達98萬支，銷售金額約1200萬元。其中策略聯盟農友之切花量幾達本班班員產量之4倍，形成一股強大的行銷力量，相當受到日本進口商的重視，此爲本班營運的另一特色。此種策略聯盟之營運方式，未來無論是內銷或外銷，均可作爲其他產品或團體之標竿。

本班自八十二年組班以來，在班長及班員之努力下，自84年起產銷班評比連續三年榮獲百大優良產銷班，87年更因共選共計成效卓著，加上努力健全班財務體質之企圖心而獲選爲台灣十大優良產銷班，在此，除了恭喜與肯定該班之努力外，亦希望藉由本文之撰寫，分享所有農友。

三、SWOT(Strength-Weakness Opportunity Threat)分析

文心蘭是原生於巴西、墨西哥、牙加買等中南美地區之熱帶性花卉(李仍亮，1997)，臺灣地處亞熱帶，環境條件適合文心蘭栽培，其中又以*Oncidium* "Gower Ransey"(南西)之栽培最多，爲目前臺灣切花內外銷最多之蘭屬。臺灣栽培文心蘭之歷史尚淺，1986年前後自泰國引進種苗試種成功後，逐步推廣至全省栽培，由於文心蘭在臺灣尚屬新興花卉，產銷資料頗爲缺乏，以種植面積而言，官方統計資料始自1996年，96'、97'、98'三年分別爲88公頃、136公頃與151公頃，平均年成長率約30%，成長速度頗爲驚人，1998年文心蘭栽培情形示如表一，可知臺灣文心蘭產地依序爲南投縣、屏東縣、台南縣與台中縣，四縣市合計已佔總面積之八成強，若以鄉鎮來看，主產地爲南投縣之埔里鎮、臺中縣之新社鄉、臺南縣之歸仁鄉、玉井鄉與屏東縣之內埔鄉、長治鄉、埔鹽鄉等地。就生產規模來看，文心蘭栽培屬小規模經營，栽培規模在0.5公頃以下者幾近八成，平均規模僅0.4公頃。

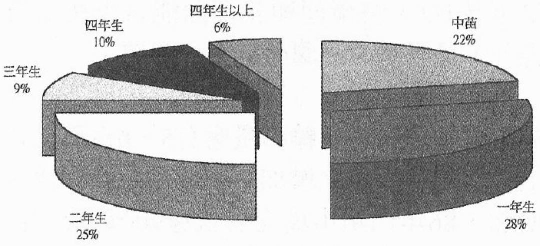
表一、文心蘭種植面積分佈

單位：公頃

縣市別	1998年
台北市	-
台北縣	1.10
宜蘭縣	2.46
桃園縣	0.20
苗栗縣	1.00
台中縣	10.65
彰化縣	1.32
南投縣	52.50
雲林縣	6.22
嘉義縣	1.22
台南縣	17.19
高雄縣	5.15
屏東縣	43.43
台東縣	4.20
台中市	4.73
嘉義市	-
合計	151.59

資料來源：農委會中部辦公室

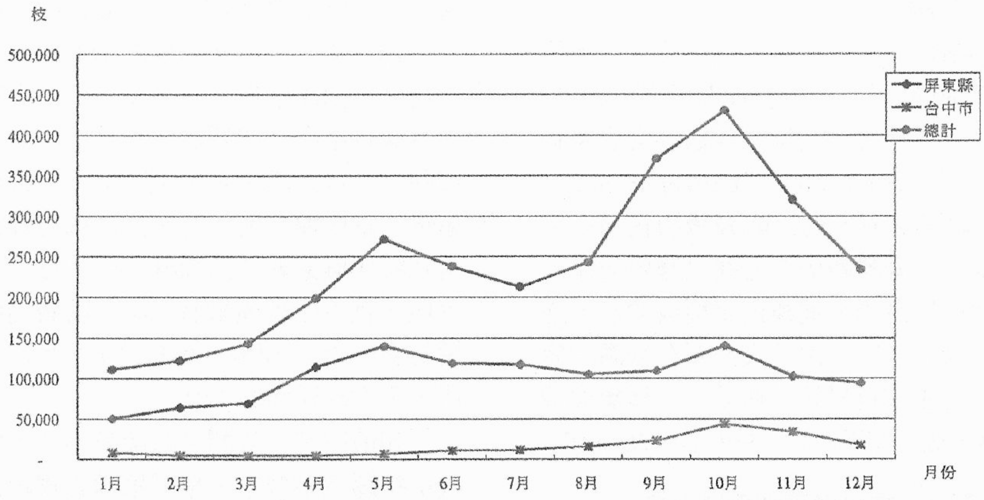
如前所述，臺灣文心蘭發展歷史尚淺，栽培經驗並不豐富，早期搶購泰國組織培養苗時，許多栽培戶無力篩選優良品種，近期復因植株老化更新知識不足，致臺灣文心蘭產能並未充分發揮。若以1997年臺灣文心蘭苗木年齡分佈來看(示如圖一)，眞正進入經濟栽培期者約占半數，其餘半數可視之爲文心蘭新兵，已成園之栽培戶中(50%)已屆更新期者占三成強，文心蘭栽培戶在臺灣並無類似經驗與技術可供參考，爲當前文心蘭栽培戶所面臨的一項重要課題。



圖一、文心蘭苗木年齡結構圖

資料來源：農試所農經系

由圖二觀察文心蘭之產量分配，可知文心蘭產出有明顯之季節性，9-11月爲高峰期，5-6月爲次高峰，高峰期3個月之產出約可占全年之四成左右，產期集中之結果通常會



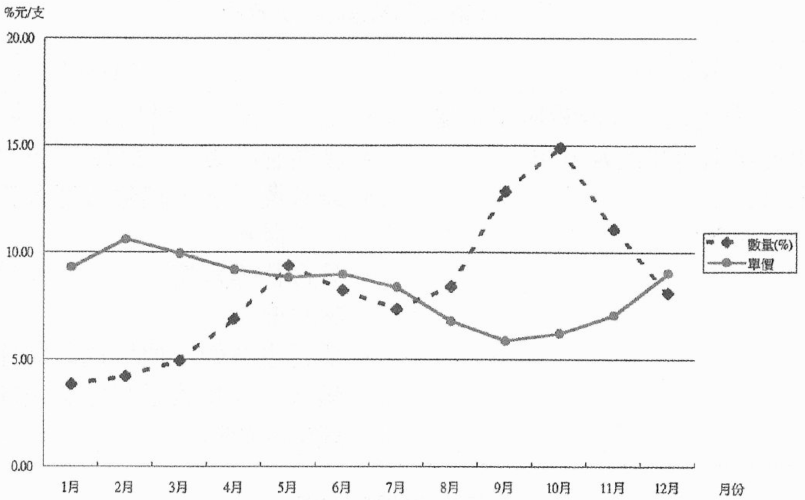
圖二、1997年文心蘭月別產量分配

資料來源：農試所農經系

快速反應在價格之變化上。觀察本省歷年文心蘭交易價格資料，也反映出每年9-11月為價格最低迷之季節。若以地區資料來看，屏東縣峰態相對不明顯，顯然春夏之際，臺灣地區以屏東縣較適合文心蘭生長；就品質面來看，目前品質分配A級品約占28%，B級品36%，C級品30%，其他6%，可知A級數量不及1/3，技術面與管理面能否支援品質提升，是臺灣文心蘭產業另一課題。

文心蘭生產原以切花供應外銷為主，集中於日本市場，年輸出量應有5、6百萬支以上，但隨著產出之增加，國內供應量亦快速增加，86年內銷市場交易量達900萬枝。目前文心蘭切花內外銷比例約為49：51，內外銷比率有地區性之差異，中部幾乎以外銷為主，而內銷貨源則主要來自南部。其中外銷主要以委託拍賣方式為主，台南地區採行賣斷方式較多，高屏地區則部份採賣斷方式銷日，最近甚至有部份農民嘗試直銷；日本文心蘭市場需求量大約一半來自於國外，主要來自於新加坡、泰國與台灣等國，近年來台灣輸日量快速增加，已逐漸取代泰國。若由交易單價來分析，日本進口文心蘭交易單價一向約只有本國產品之三成，除去品質因素外，交易順序、包裝方式等均造成價差原因。大體而言，日本市場之交易單價看不出大幅變化態勢，但反觀國內內銷市場，則明顯受價量反應。因此，是否國內文心蘭切花之胃納漸趨飽和，宜審慎思考。

無論以時間序列或以橫斷面結構來看，文心蘭未來之產能頗為可觀，產能快速投入市場後，在國內市場已趨飽和之狀況下，外銷成為紓解壓力的重要途徑，由於目前外銷集中於日本，因此，日本市場之動向值得投入更大關注，日本在亞洲經濟風暴的影響下，對花卉等消費性產品之購買能力會否受到影響，偏好是否移轉均待觀察，業者不應過份樂觀，一味追求"量"的增加，臺灣文心蘭切花A級品僅佔全部產量之28%，但農民之收益中卻有四成以上來自於A級品，顯見



圖三、1997年文心蘭價量變動圖

資料來源：農試所農經系

未來提升品質才是提高收益，增強競爭力的不二法門。又如圖三所示，臺灣文心蘭產量集中於9-11月，全年價格亦屬此階段最低迷，反之，1、2月缺花時期，價格爲高檔期，量價關係至爲明顯，因此，調節產期以獲取較佳之收益爲未來文心蘭產業努力之目標。就行銷通路而言，文心蘭內外銷數量相當，在內銷方面，仍以透過產銷班、農會或販運商進入批發市場爲主要通路，約有13%直接銷售至花店，3%直銷給消費者；外銷則如前述，以透過貿易商辦理委託拍賣或賣斷予貿易商輸日爲主，而無論何者，在日本均有對口貿易商辦理日方行銷業務，臺灣辦理文心蘭外銷工作之貿易商不多，各有貨源，87年初成立之「臺灣花卉生物科技公司」，初期以辦理文心蘭外銷爲其主要業務，對於文心蘭輸日之通路結構勢必造成影響，變化如何值得觀察。

綜上所述，本文將之彙整成下列三個SWOT分析表：

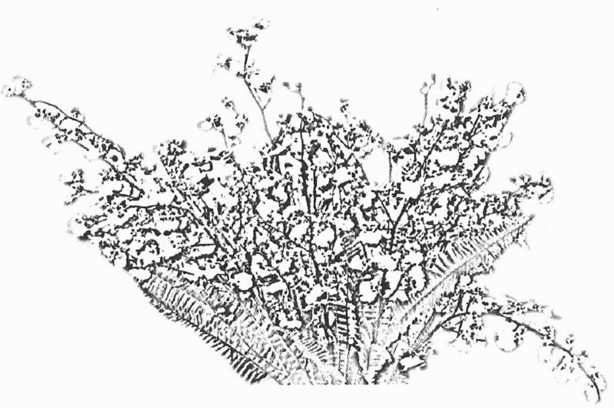
一、文心蘭產業OT分析

O(機會)	T(威脅)
• 花農素質高，有利新知吸收，能快速反應市場需求 • 目標市場（日本）大幅開放進口切花比例 • 本省產能快速增加，能持續滿足外銷市場需求 • 業者基於經濟利益已形成策略整合共識 • 企業介入經營，將帶動產業發展	• 日本經濟景氣影響需求結構 • 亞洲金融風暴，競爭國（東南亞）出口產業競爭力提高 • 財團介入運銷市場，通路有被壟斷趨勢 • 外銷市場過份集中 • 內銷市場已趨飽和

二、本省文心蘭產業SW分析

S(強勢)	W(弱勢)
• 本省位處亞熱帶地區，適合栽種文心蘭，切花品質優於東南亞其他競爭國 • 生產成本低於日本	• 生產規模小，增加營運成本 • 產期過份集中，影響市場價格 • 兼營農戶多，經營管理較粗放，品質待進一步提升 • 分級嚴謹程度不一，未能有效建立臺灣品牌水準 • 切花生產較其他作物收益佳，栽培技術門檻低，容易吸引其他農民加入生產，易造成生產過剩。

三、本班SW分析

S(強勢)	W(弱勢)
• 切花品質優於南部地區 • 80% 以上切花外銷，較不受國內市場價格影響 • 本班已開始進行種苗品種篩選及種苗更新工作 • 集貨中心以水平整合作策略聯盟，集貨力強 • 切花分級嚴謹，已建立自有品牌	• 位處山區，生產規模小，營運成本高 • 多數兼營農，經營管理較粗放 • 植株多屆更新株齡，平均單位產量偏低 • 班員對組織之向心力弱 • 集貨量掌控度不夠

依據SWOT分析之結果，可知文心蘭產業之大環境雖然有漸趨飽和之虞，但仍存在許多改善之空間，特別是本班在品牌品質優勢下，短期看來利潤空間仍大，因此，眼前重要課題是如何改善本身之經營體質，強化經營管理技術，提昇經營決策能力，如此一來無論未來環境如何變化，本班均能洞燭先機，適時予以調整，達到永續經營之目的。